



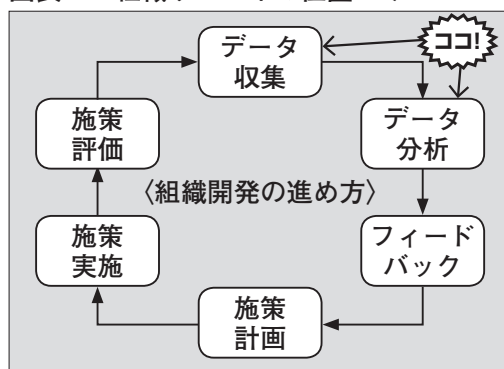
中小企業が「組織サーベイ」を結果につなげるノウハウとは

従業員の心理や、行動を可視化する定量・定性調査「組織サーベイ」を利用する企業が増えています。具体的な利用方法を紹介し、業績アップにつなげるためのノウハウを解説します。

株式会社エスノグラファー 代表
株式会社ビジネスリサーチラボ フェロー

神谷 俊

図表1 組織サーベイの位置づけ



組織サーベイへの関心の高まり

「組織サーベイ」とは、人事・組織開発施策の整備・改善を行うために、企業が従業員の状態を測定するアプローチです。

近年、組織サーベイを導入する企業が増えています。背景には、テクノロジーの進展によってデータ分析が身近なものになってきたことや、ビジネスの競争優位性に対する人材の価値が向上してきたことなど、様々な要因があります。特に2020年の新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけとして、多くの企業で組織の現状把握に関する

意識がさらに強まったのではないのでしょうか。この背景を踏まえ、人事部門が組織サーベイを実施する際の要点を解説します。

組織サーベイを実施する目的と注意点

組織サーベイを実施する目的は、組織開発を推進することです。つまり、現在の組織をどのように改善していけばよいかを把握するために組織サーベイは実施されるわけです。

図表1のように、組織サーベイ（「データ収集」「データ分析」）は、その後の「施策計画」や「施策実施」の基礎となるプロセスです。

つまり、その後のアクションにつながるデータ収集をしていくことが重要となります。

しかし、実際は組織サーベイの結果によって、効果的に組織開発を進めることができたという企業はさほど多くはないようです。ベンダー（販売者）に勧められて実施してみたものの、その結果がアクションにつながらないケースや、アクションは起こしたもののさらに問題が悪化してしまうケースのほうがよく耳にします。

いずれも、組織サーベイを適切に実施できたとは言えないでしょう。停滞してしまうケースを確認しながら、組織サーベイを適切に推進するポイントを押えていきたいと思っています。

(1) アクションに結び付かないケース

アクションに結び付かない理由として、最も多いのは「適切な協力体制が構築されていないこと」です。

従業員に組織サーベイの主旨を理解してもらえずに、十分な回答が得られない事例がありました。現状を把握するための十分な回答が集まらず、回答期間が異常に長くなってしまう、その間に推進力も停滞してしまったというケースです。さらに、現場に対して主旨を説明したところ、現場の所属長が保身から部下にプレッシャーをかけて肯定的な回答を促すというケースもありました。これでは実態を把握することは難しくなってしまう。

協力体制の問題は、現場に限ったものではありません。経営層の協力が得られないケースも、比較的多く報告を受けます。

たとえば、組織サーベイを実施

し、労働時間やワークライフバランスについて問題傾向が抽出されたものの、その結果に対する経営層の問題意識が低く、その後の改善活動を進めていくためのリソースを提供してもらえないというケースです。このように、現状に対する問題意識の温度差や齟齬があり、より強力な利害関係が「ノイズ」となる場合は、組織サーベイを実施したとしても、アクションまでたどりつかずに「風化」してしまうことが多いようです。

(2) アクションした結果、問題が悪化するケース

アクションを推進したものの、さらに問題が悪化してしまう事例も少なくありません。

組織サーベイの結果から組織の問題を読み取ることができずに、対応を誤ってしまったというケースです。

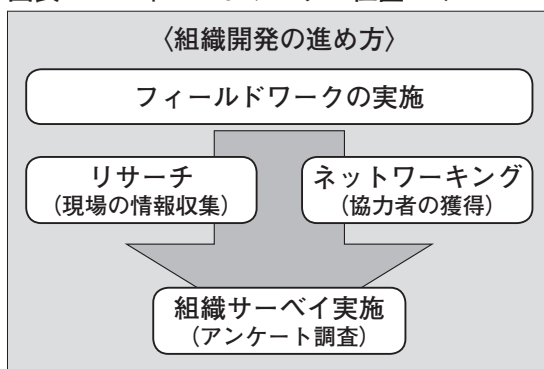
たとえば、「組織への愛着」が低く、「離職意識」が高い傾向が見出されたA社がありました。A社は、組織に対する共感やコミットメントを高めるべく、しばらく見送りとしていた社内イベントを実施したり、組織の方針やビジョンを積極的に社内に伝えるような取組みを実施しました。

その結果、離職率が上がってしまったのです。データを改めて再分析したところ、「組織への愛着」の低さに影響を与えていたのは、人事評価や昇進昇格に対する不自信であり、今後のキャリアに対する不安感でした。

このような例は比較的多く見受けられます。組織サーベイによって問題傾向が抽出された場合、その問題を部分的・表層的に解釈してしまうことがあります。

しかし、サーベイによって抽出された問題は、会社のなかに潜在する多くのネガティブな要因の1つにすぎないのかもしれない。重要なのは、影響の大きな要因は

図表2 フィールドワークの位置づけ



どこにあるのかを探索的に見極めていくことです。表出している部分だけを切り取って問題視し、アクションに踏み切ると問題が悪化するリスクが生じます。

事前にフィールドワークを実施しよう

このような停滞を回避するためには、組織サーベイを実施する前にやるべきことは「フィールドワーク」です。フィールドワークとは、調査対象に近接し、インタビューなどの聞き取り調査や観察調査を行なうことです（図表2）。

フィールドワークを実施する目的は2つです。

1つめは、「リサーチ」です。組織内の様々なポジションの担当者や会話したり、インタビューを行なうことで組織の実態を把握することが狙いです。

2つめは、「ネットワーキング」です。実際に社員の話を聞きながら、組織内のキーパーソンと関係構築を果たしていくことです。

このフィールドワークをしっかり実施していれば、先述のような失敗を回避することができます。また、組織サーベイの実施だけで

なく、その後の組織開発の推進も効果的に進めることができるでしょう。

重要なのは、誰に対してリサーチ&ネットワーキングを行なうのかという点です。まず、必ずおさえるべき対象は経営層です。社長や役員に対してインタビューを実施することが求められます。組織サーベイの目的は、組織開発につなげていくことです。そのため、組織としてどういった側面を強化・改善すべきなのかについて、経営層の意見を収集しておく必要があります。経営層から、今後の事業展開や、現状の問題意識、強化したい従業員の行動などについて詳細にヒアリングし、協力関係を構築できるように働きかけましょう。経営層と積極的に情報交換をしておくことで、後々の工数を削減することにつながられるでしょう。

経営層のほかにヒアリングすべき対象は、次の条件を踏まえながらターゲットを定めていくのがよいでしょう。条件は、改善意識が高く、組織内の状況を把握しており、比較的影響力が大きい役職者であることです。事業部長や上級管理職層の社員が多いでしょう。

キーパーソンに対して事前に意見を聞き、関係構築を果たすことができるれば、組織開発の推進力が飛躍的に高まるでしょう。組織の状況を詳細に把握することが可能であり、またサーベイ実施後のアクション推進の際にも強力な「パートナー」となってくれます。

組織サーベイの実施主旨を説明しながらインタビューを行ない、要望や問題意識についてヒアリングしていくとよいでしょう。

ここまでのアプローチを終えれば、組織内の状況はある程度把握できます。そのうえで、経営層やキーパーソンが問題視している事象に注目し、追加のヒアリングを行ないます。

たとえば、働き方改革が停滞しているのであれば、特に残業時間が多い部署の管理職にヒアリングします。

あるいは、リモートワークで若手社員のメンタル不調が問題視されているのであれば、若手社員にヒアリングするという具合です。

若手社員など現場の従業員にヒアリングする際は、注意が必要です。まずは信頼関係の構築を意識しましょう。人事担当者が現状の不満や問題について聞こうとすれば、

警戒したり不安になる従業員は多いでしょう。「人事評価や配置転換について影響するのではないか」といった危惧があると、本音で話してくれません。ヒアリングの主旨が評価に影響しない旨を丁寧に説明し「安全な場」をつくったうえで話を聞くのがよいでしょう。

事前に組織とコミュニケーションを交わしておくことで、組織サーベイを効率的・効果的に実施することができそうです。また、会社の経営方針に対する理解を高め、論点化すべき問題の精緻な判別を促します。

どのような組織サーベイを選択するか？

さて、いよいよサーベイの実施を検討する段階ですが、どのような組織サーベイを利用するべきでしょうか。近年では、テクノロジーの進展により様々な特徴を持った組織サーベイサービスがあります。そのなかから、自社の問題の「解像度」を最も高めてくれる組織サーベイを採用することが重要です。

問題のメカニズムを精緻に把握することができれば、具体的に何

をどのように改善すればよいかが自ずと見えてくるからです。

ポイントは、3つです。

1つめはサーベイの内容が自社の問題意識と関連性があるか、という点です。事前にヒアリングしたなかで確認された組織の方向性や、問題点と関連性のある設問構成になっているかを確認すべきです。たとえば、自社が今後、従業員数を増やしていくことが求められているのに、若手の定着や離職傾向を測定できないような設問構成であれば適切なサーベイとは言えないでしょう。

2つめは、設問ラインナップに網羅性はあるか、という点です。企業が人的資源管理を進めるうえで、整備すべき要点を網羅的にカバーしている設問構成がよいでしょう（図表3）。

複数の項目を網羅してデータ収集をすることで、問題に対して影響度の高い要因を特定することができます。たとえば、意欲低下の問題が見られた際に、何が低下の要因なのかを分析する必要があります。マネジメントに起因するものなのか、育成不全およびキャリア形成不全なのか、長時間労働なのか、様々な可能性が考えられま

図表3 サーベイの設問構成のチェック項目

(1)情緒的側面
(2)社会的支援に関する側面
(3)能力開発に関する側面
(4)人事制度に関する側面
(5)労務管理・働き方に関する側面
(6)キャリアに関する側面

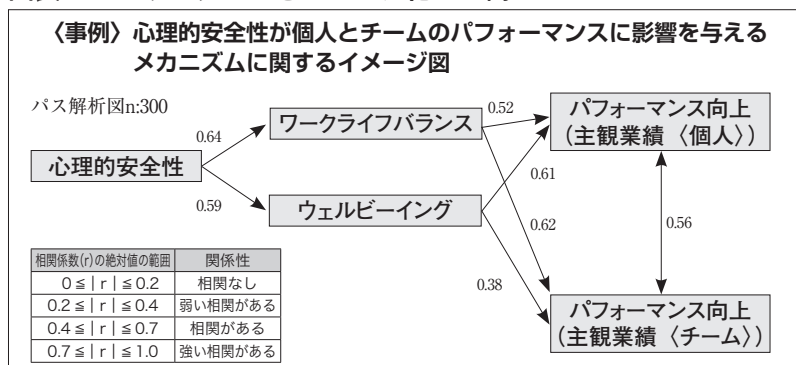
す。同時に、すべての可能性を検証することができず、より原因を特定しやすくなるわけです。ポイントの3つめは、収集したデータをどこまで分析してくれるのか、という点です。

実際にアウトプットの資料を確認すればわかることですが、自社の問題点だけでなく、特に重視すべき問題点やその要因を提示してくれるアウトプットになっていることが重要です。

回答者の平均値や割合を集計するだけのものや、全国平均と比較してレベル分けをするだけというアウトプットでは、問題の構造がわかりません。

問題が生じるメカニズムを把握できるように本質的な分析アップ

図表4 アウトプットをイメージ化した例



ーチや、全体の傾向から考えられる原因について詳細に記述をしてあるものがよいでしょう。

どのように伝えるべきか？

組織サーベイは、特に、経営層の理解や問題意識の醸成が不可欠です。経営層にうまく結果が伝わらなければ、効果的なアクション

を生み出せずに、組織開発を推進することは難しくなってしまうます。そのため、組織サーベイの結果をどのように伝えるべきかという点は、非常に重要です。

組織サーベイの場合、結果を伝える際には、情報量の多さに配慮すべきです。問題の要因やメカニズムを分析した場合、情報量は多くなります。情報量が増えるほど要点はわかりにくくなり、情報を受け取る側の問題意識を喚起しにくくなります。そのため、サーベイ結果を伝える際には、「編集」が必要となります。

編集のポイントとは、概念化と質的データによる補足です。ここで言う概念化とは、問題の構造やメカニズムをわかりやすくイメージに落とし込むことです。自社の抱えている問題がどのように生まれているのか、どのようなリスクを生み出す可能性があるのか、を伝えるようなイメージを作成し、分析結果と一緒に説明をしていくことが求められます(図表4)。

また、あらかじめフィールドワークで収集した質的データ(コメント内容)も問題意識を喚起するために重要です。分析結果だけでは、自社の問題として具体的なイ

メージを醸成することは難しいかもしれません。組織サーベイの実施前にヒアリングした情報を従業員の「コメント」として添付することで、問題の深刻さを直感的に伝えることができます。

たとえば、「組織コミットメントが低い」「従業員エンゲージメントが低い」といった言い回しよりも、「正直、あと1年以内には辞めようと思っています」といったリアルなコメントが複数提示されているほうが問題意識を共有しやすくなるでしょう。自由記述の設問などを含めることができれば、それらのコメントをあわせて共有してもよいでしょう。

◆

以上のポイントを踏まえて最後に言えることは、組織サーベイを実施する際には目的を意識することが重要であるということです。

「組織サーベイをどのようにやるか？」という視点では、その後の成果に結びつけることは難しいかもしれません。さらに視座を高め、「組織をよくするために、組織サーベイ(および実施する機会)をどのように活用するか？」という姿勢で実施していくのが本質的と言えるでしょう。